

FM meets HR

Der Mensch im Mittelpunkt

White Paper



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Herausforderung	3
Ausgangssituation	4
Lösungsansätze	6
Fazit	9
Quellenverzeichnis	10
Über die Autoren und Hinweise	11

Executive Summary

Mit zunehmender Bedeutung des optimalen Arbeitsumfeldes hat sich die Zusammenarbeit der Unternehmensfunktionen Facility Management (FM) einerseits und Human Resources (HR) andererseits in vielen Unternehmen stark intensiviert.

Die Vorteile einer produktiven Kooperation und eines aktiven Austausches spiegeln sich in vielen Kennzahlen (KPIs) wider. Zudem wirkt die Corona-Krise als Beschleuniger in der Modernisierung und Digitalisierung der betrieblichen Arbeitsweisen und fördert Innovationen und betriebliche Transformationen.

FM und HR gemeinsam für die Unternehmenskultur und das Arbeitserlebnis

Die demografische Entwicklung und die stetig fortschreitende Globalisierung verschärfen den „War for Talents“. Um in diesem Wettbewerb talentierte Mitarbeiter gewinnen und halten zu können, bedarf es eines modernen Arbeitsumfeldes und einer attraktiven Unternehmenskultur, innerhalb der der einzelne Mitarbeiter als anspruchsvoller (interner) Kunde gesehen wird. Für beide Bereiche sind sowohl FM als auch HR zuständig und verantwortlich.

Je besser es gelingt, ein angenehmes Arbeitserlebnis zu schaffen, desto größer der daraus resultierende strategische Wettbewerbsvorteil. Einer der ersten Schritte dazu ist, die FM- und HR-Strategien aufeinander abzustimmen und gemeinsam an den Unternehmenszielen auszurichten. Erste Unternehmen erkennen diesen Mehrwert inzwischen und schaffen die internen Positionen „Chief Engagement Officer“ oder „Director Workplace & Culture“, die sowohl FM als auch HR und manchmal auch noch die IT verantworten. Einige Unternehmen definieren sich geradezu über ihre modernen bis ausgeflippten Arbeitsplatzmodelle und nutzen dies auch als Marketinginstrument.

HR-Kennzahlen sind unmittelbar mit FM verbunden

FM trägt unmittelbar und wesentlich zur Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiter bei. Ohne funktionelles, ergonomisches, gesundes und sicheres Arbeitsumfeld werden die Mitarbeiter auf Dauer keine guten Leistungen erbringen können. Im Gegenteil: Neben den gesundheitlichen Risiken entsteht auch ein beträchtlicher wirtschaftlicher Schaden durch vermehrte Krankenstände, Arbeitsunfälle und ein größeres Maß an Demotivation und Minderleistungen. Diese Auswirkungen lassen sich durch KPIs deutlich belegen.

Herausforderung

In diesem Sinne sollte sich ein Unternehmen zum Ziel setzen, konkurrenzfähige Gehälter, Zusatzleistungen, Karrierechancen und Weiterbildungsangebote einerseits (=HR), sowie ein attraktives, gesundes, flexibles Arbeitsumfeld andererseits (=FM) bieten zu können.

Dabei gilt es, die richtige Balance zu finden, um allen Generationen ein optimales Arbeitsumfeld zu bieten und somit alle Mitarbeiter engagiert und motiviert zu halten. Wenn dies gelingt, wirkt es sich messbar positiv auf die KPIs der Mitarbeiterfluktuation, die Produktivität und die Zusageraten aus.

Die Corona-Krise beschleunigt die Zusammenarbeit zwischen FM und HR

Die technischen, wissenschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen der Gegenwart – Stichworte: Digitalisierung, Globalisierung, Demografie, Regulatorik, Nachhaltigkeit etc. – erhöhen ständig und mit zunehmender Geschwindigkeit den Druck auf die Gesellschaft. Geschäftsmodelle und ganze Branchen können innerhalb kurzer Zeit obsolet werden und vom Markt verschwinden. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld zu bestehen, haben Unternehmen keine andere Wahl als innovativer, flexibler, attraktiver und resilienter zu werden.

Im Zuge der Corona-Krise wurden innerhalb kürzester Zeit bestehende und bewährte Arbeitsmodelle auf den Kopf gestellt. Über Nacht stellten viele Betriebe fast die gesamte Belegschaft auf Home-Office um, und die Mitarbeiter kommunizierten und kollaborierten digital – die dislozierte Arbeitsweise war alternativlos. Hierbei nahmen FM und HR aktive Rollen in den Krisenstäben ein und halfen, die Mitarbeiter und Unternehmen durch die Krise zu führen.

Die Erfahrungen während der Corona-Krise haben gezeigt, dass die neuen Arbeitswelten für einen langfristigen Erfolg kollaborativ (weiter) entwickelt, vereinbart, gelernt und geübt werden müssen. Physische, (IT-) technische, rechtliche, psychologische und kulturelle Elemente wachsen zusammen und bilden die „Neue Welt des Arbeitens“. Das wird ohne enge Kooperation zwischen FM und HR nicht funktionieren.

Diese Trends wurden durch COVID-19 nicht ausgelöst, sie waren schon vorab erkennbar. Die aktuelle Krise hat nur die Entwicklungsgeschwindigkeit um ein Vielfaches beschleunigt. Eine aktive Zusammenarbeit von FM und HR trägt in diesem Zusammenhang wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

Auf den ersten Blick haben Facility Management (FM) und Human Resources (HR) wenig gemeinsam. Beide erfüllen im Unternehmen völlig verschiedene Aufgaben, auch die Mitarbeiter und Manager in diesen beiden Funktionen unterscheiden sich im Normalfall in Ausbildung, Habitus und Standing im Unternehmen. Bei FM geht es um Infrastruktur, Technik, Reinigung, Handwerk etc.; mit HR verbindet man Rekrutierung, Entlohnungssysteme, Personalentwicklung, Arbeitsrecht usw. HR konzentriert sich auf das Humankapital eines Unternehmens, bei FM stehen meist die physischen Vermögenswerte im Fokus.

Doch sind die Aufgaben und Zielsetzungen dieser Unternehmensfunktionen bzw. Branchen wirklich so weit voneinander entfernt? Bei genauerer Analyse verschwinden ihre scheinbaren Widersprüche in zunehmendem Maß. Es haben doch beide das Ziel, den Mitarbeitern Bedingungen zu bieten, unter denen sie ein Optimum an Ergebnissen liefern können, und ein attraktives Arbeitsumfeld und -klima zu gewährleisten, in dem die Menschen gesund bleiben und gerne arbeiten. Nicht zuletzt – und immer mehr – geht es hier wie dort darum, als Arbeitgeber im Kampf um die besten Nachwuchskräfte attraktiv zu sein, eine starke Marke zu schaffen.

Auch sind beide Funktionen wesentlich für die Kultur in einem Unternehmen verantwortlich. HR soll die Kriterien dafür erarbeiten, wie man im Unternehmen miteinander umgeht, was die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenhält und als solche unverwechselbar macht. FM ist wiederum zuständig für ein markenkonformes Arbeitsumfeld. Beides gemeinsam macht unter anderem aus, warum man lieber beim Unternehmen X statt bei Y arbeitet, warum man sich bei dem einen zugehöriger, wohler und passender fühlt als bei anderen.

Das durch ein positives Zusammenwirken von FM und HR geschaffene Arbeitserlebnis stellt einen Bereich dar, in dem die Trennlinien zwischen den beiden Funktionen verschwimmen, weshalb man hierfür im Unternehmen auch eine eigene Position schaffen sollte: den „Chief Experience Officer“. Konsequenterweise gibt es solche Positionen schon und es überrascht nicht, dass sie dort entstanden sind, wo Unternehmen besonders hohem Innovationsdruck ausgesetzt sind und der „War for Talents“ am härtesten ist, wie etwa im Silicon Valley. Andere Bezeichnungen für solche neuen Positionen sind der „Director Workplace & Culture“, der „Workplace Experience Officer“ oder der „Chief Engagement Officer“.

Ausgangssituation

Als zusätzlicher Faktor kommt in wirtschaftlichen Hotspots wie dem Silicon Valley oder in und rund um Boston die Entlohnung ins Spiel, die dort bereits ein Niveau erreicht hat, das die Unternehmen nicht mehr überbieten können oder wollen. Daher werden dort andere Motivatoren, wie eben ein tolles Arbeitsumfeld, für Mitarbeiter und Bewerber entscheidungsrelevant.

Es scheint realistisch, dass solche Entwicklungen durch disruptive Ereignisse wie die Corona-Krise gefördert und beschleunigt werden. 2020 wurden weltweit innerhalb kürzester Zeit an Arbeitgeber (egal, ob es sich dabei um Büros, Fabriken oder Krankenhäuser handelte) extreme Anforderungen hinsichtlich Krisenbewältigung, Resilienz, Innovationskraft, Flexibilität und Sicherheit gestellt und von ihnen, oft zur allgemeinen Überraschung, meist erstaunlich gut bewältigt – nicht zuletzt durch eine enge und unverzichtbare Kooperation zwischen FM, HR und natürlich IT.

Wenn nun FM und HR gar nicht so unterschiedliche Ziele verfolgen, bleibt die Frage, wie man ihren gemeinsamen Weg in die Zukunft erfolgreich gestalten kann, wie man diese zwei vermeintlich so unterschieden Funktionen zu besserem gegenseitigen Verständnis und enger Kooperation bringt, so dass am Ende des Weges für beide wirklich nur mehr ein Manager allein zuständig sein könnte. Diese Führungskraft hätte dann die herausfordernde wie faszinierende Aufgabe, ein einzigartiges, unverwechselbares Arbeitserlebnis zu schaffen.

Bereits im White Paper zum Thema „Die Zukunft des Facility Managements / Vision FM 2030“ (Autoren Reinhard Poglitsch, Manuel Radauer, Jürgen Scheicher) wurde prognostiziert, dass zukünftig die FM-Welt mit der HR-Welt enger zusammenarbeiten wird. U.a. wurde dies im genannten White Paper durch folgende Aussagen untermauert:

„Der ‚War for Talents‘ wird sich fortsetzen. Erfolgreiche Unternehmen werden sich dadurch unterscheiden, wie sehr es ihnen gelingt, Talente ins Unternehmen zu holen und diese langfristig zu halten. Somit entsteht ein Perspektivenwechsel vom reinen ‚Human Resources‘-Fokus hin zur Übernahme der Verantwortung für den Mitarbeiter-Lebenszyklus bzw. die Mitarbeiter-Erfahrungen. Dem Mitarbeiter wird somit eine Kundenrolle zuteil, nämlich die des ‚internen Kunden‘. Wenn dieser zufrieden ist, wird er die wahren Kunden der Unternehmen bestmöglich betreuen (Simon Pole, Unispace Global Design Director). Es wird hier einerseits die Unternehmenskultur, aber auch der Wohlfühlfaktor im Unternehmen eine Rolle spielen. Somit nimmt der HR-Manager eine entscheidende Rolle ein. Zusätzlich sei angemerkt, dass eine hohe Mitarbeiterfluktuation auch einen wichtigen Kostenfaktor darstellt sowie Unternehmenswerte zerstört (Verlust von Know-How etc.).“

„Man möge nun zur Meinung gelangen, dass der HR-Manager kein Wissen über FM besitzt. Grundsätzlich geht es jedoch bei der Rolle des zukünftigen Facility Managers mehr um Managementfähigkeiten und weniger um fachliche Fähigkeiten wie etwa Gebäudetechnik und Reinigungswissen. Er ist eher der Wohlfühl- beziehungsweise Hospitality-Manager, der die Bedürfnisse der Menschen erkennt, sowie versteht und diese richtig adressiert.“

Das Zusammenspiel von FM und HR wurde auch in einem bereits 2015 erschienenen Artikel von Diane Coles Levine und Nancy Johnson Sanquist (beide IFMA WE-Community) wie folgt unterstrichen: *„Natürlich hängen Personal-, Arbeitsplatz- und Technologieplanung alle von der Geschäftsstrategie ab. Ohne Kenntnis der Geschäftsausrichtung, Wachstumsprognosen, Expansionspläne, Kultur usw. ist es unmöglich, eine genaue Arbeitsplatzstrategie zu entwickeln. Die Ausrichtung von FM und HR auf die Unternehmensvision und den strategischen Plan ist entscheidend für die Entwicklung eines Arbeitsplatzes, der Mitarbeiter einbezieht, Geld spart und die Produktivität steigert.“*

Spätestens beim Blick auf die Produktivität und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird der Vorteil einer gemeinsamen Zielsetzung von FM und HR offenkundig. So wurde beispielsweise in einer Studie von Sodexo und dem britischen Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS) von 61 % der 780 befragten Teilnehmer angegeben, dass bessere Einrichtungen am Arbeitsplatz einen positiven Einfluss auf ihr Wohlbefinden hatten.

Unterstrichen wird dieses Ergebnis durch die Sichtweise von ISS A/S, die besagt, dass sich das FM darauf konzentrieren muss, neue und innovative Wege zu finden, um auch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter entscheidend zu steigern. Die diesbezüglich von FM und HR angebotenen Lösungen müssen außerdem anpassungsfähig sein, um den Anforderungen der sich verändernden Mitarbeiter und Organisationen gerecht zu werden.

Daraus kann abgeleitet werden, dass gemeinsame und aufeinander abgestimmte FM- und HR-Strategien und die gemeinsame Zielverfolgung einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch den Gesamterfolg von Organisationen haben.

Um den Mehrwert seitens FM für HR zu konkretisieren, wurde zunächst der Frage nachgegangen: Welche HR-Kennzahlen sind am wichtigsten für den Erfolg eines HR-Managers bzw. den Gesamterfolg eines Unternehmens?

Auf Basis von vier strukturierten Experteninterviews mit HR-Managern aus den Branchen IT, Finanzdienstleistungen und Facility Management konnten folgende Ergebnisse abgeleitet werden:



Kennzahlen zur ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT (Auszug)

- Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Employee Engagement
- Talent Attraction
- Image des Unternehmens



Kennzahlen zur HR-PERFORMANCE (Auszug)

- Mitarbeiterproduktivität
- Retention (Fluktuation)
- Krankenstandsrate (inkl. Ausfallszeiten und -kosten)
- Anzahl Arbeitsunfälle (inkl. Ausfallszeiten und -kosten)
- Recruiting-Kennzahlen (Bsp. offene Stellen in Prozent, Dauer zur Stellenbesetzung, Zusagerate etc.)

Bezugnehmend auf die Corona-Krise wurde anhand einer weiteren Interviewfrage erörtert, inwieweit die Krise die Bereiche FM und HR näher zusammenrücken ließ und welche Chancen sich daraus ergeben haben. In Ergänzung dazu wurden auch die Resultate der globalen IFMA-Umfrage „The Experts‘ Assessment: THE WORKPLACE POST-COVID-19“ (Real-time Delphi Survey, 09/2020) miteinbezogen.

Siehe dazu die nachstehenden Ergebnisse:



Auswirkungen der Corona-Krise auf das Zusammenspiel von FM und HR:

- FM als erster Adressat von kurzfristigen HR-Themen (Bsp. Back-to-work-Thematik)
- FM als fixer Bestandteil des Krisenteams
- Chance für FM: Leistungen werden in einem anderen Zusammenhang wahrgenommen (Bsp. Reinigung: ist nicht nur „putzen“, sondern essenziell für die Gesundheit der Mitarbeiter)
- Aussage aus Delphi Survey (IFMA): „*Es sollte bisher schon eine stärkere Abstimmung zwischen FM und HR geben – aber spätestens nach COVID-19 ist diese ein MUSS.*“
- Aussage aus Delphi Survey (IFMA): „*Neue Rolle des FM: Um eine führende Rolle zu übernehmen, muss FM als Branche proaktiv sein. Kommunizieren Sie eine Vision und führen Sie sie aus. Dies erfordert eine Entwicklung von einem gebäude-orientierten Fokus zu einem menschen-zentrierten Fokus.*“

Im nächsten Abschnitt werden die Mehrwerte quantifiziert sowie Lösungsansätze für die Kollaboration zwischen FM und HR skizziert.

Lösungsansätze

COVID-19 hat die Weiterentwicklung und die Trends der Arbeitswelt massiv beschleunigt. Die bestehenden Flächen sollen künftig effizienter und flexibler sein und die Mitarbeiter werden auch nach der Krise vermehrt remote arbeiten. In Zukunft wird nicht nur von Heimarbeit gesprochen, sondern gleich in unterschiedlichen Umgebungen gearbeitet werden („Work-from-anywhere“). Die IFMA-Publikation „The Experts' Assessment: THE WORKPLACE POST-COVID-19“ kommt zu dem Ergebnis, dass die Arbeitswelt in Zukunft einen hohen Remotearbeitsanteil aufweisen wird. Diese bereits eingeleitete, rapide Veränderung wird mit der Silodenkweise, die innerhalb mancher Unternehmen herrscht, nicht bewältigbar sein. Die Unterschiede zwischen flexiblen und starren Unternehmen werden in Zukunft noch stärker sichtbar sein. Das Personalmanagement ist gefragt, die besten Talente für ein Unternehmen zu gewinnen und diese mit einem modernen Arbeitsumfeld und mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu halten. Der Schlüssel, als Unternehmen attraktiv – und somit relevant und erfolgreich – zu bleiben, liegt im Zusammenarbeiten aller Abteilungen. Es gilt, für das eigene Unternehmen den passenden Mix aus Flächen, Ausstattung, Arbeitsweisen, Services und Kultur zu finden. Dazu müssen FM und HR stärker als bisher zusammenarbeiten.

Wird der Arbeitsplatz nicht mehr als Disziplin einer einzigen Abteilung gesehen, fällt dabei sehr schnell der Begriff „Arbeitsplatzenerlebnis“ (Workplace Experience). Große internationale Firmen sehen das Arbeitsumfeld als Wettbewerbsvorteil und somit als strategisches Asset. Dieses Bewusstsein und die daraus resultierende intensive Zusammenarbeit zwischen FM und HR hat das Profil des Workplace Experience Officer (W XO), auch als Chief Engagement Officer oder Director Workplace & Culture bezeichnet, entstehen lassen. Dieser stellt sicher, dass die idealen, nicht nur physischen Arbeitsplatzvoraussetzungen zur Unterstützung des Unternehmenserfolgs geschaffen werden. Bei der Position des W XO geht es nicht darum, noch eine zusätzliche Abteilung zu schaffen, sondern die Zusammenarbeit zu fördern. Je nach Unternehmensgröße, Organisationsform und Strategie kann dies auch als Querschnittsfunktion von mehreren Abteilungen und Mitarbeitern umgesetzt werden. Was uns wieder zurück zur Zusammenarbeit zwischen FM und HR bringt.

Die Kollaboration zwischen FM und HR

Als Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit zwischen FM und HR muss ein Unternehmen den Arbeitsplatz als strategischen Wettbewerbsvorteil erkennen. Dann kann FM gemeinsam mit HR aktiv dabei unterstützen, die Unternehmensziele besser zu erreichen. In diesem Zusammenhang können nachstehende Mehrwerte für HR durch die Kollaboration mit FM generiert werden:

- Ein attraktives Arbeitsumfeld (Employer Branding) zieht Talente an und hält Mitarbeiter länger.
- Ergonomie (Möbel, Ausstattung, Klima, Akustik, Lichtfarben etc.) fördert die Mitarbeitergesundheit.
- Die richtige Arbeitsplatzausstattung steigert die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter.
- Weniger Fluktuationen, geringere On-boarding-Kosten und weniger Wissensverlust.
- Gestärkter Fokus auf Diversität und Inklusion (Bsp. vier Mitarbeitergenerationen im Unternehmen: Mobilität, Sehen, Hören)
- Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit durch ein attraktives Service-Angebot (z.B. Wäscheservice, Gesundheitsangebote, Einkaufsservice, Betriebskindergarten etc.)
- Kosteneffizienz wird u.a. mithilfe des richtigen Arbeitsumfeldes erreicht.

Durch die enge Zusammenarbeit mit HR kann FM seine Stärken bei der Unterstützung der Unternehmensziele voll ausspielen und wird dadurch nicht nur als Kostenstelle bzw. Leistungserfüller, sondern als strategischer Partner wahrnehmbar.

Durch FM aktiv unterstützte HR-Kennzahlen

In den geführten Experteninterviews wurden HR-Manager konkret befragt, bei welchen HR-Kennzahlen (im Sinne von Key Performance Indicators) aus ihrer Sicht das Facility Management Unterstützung leisten kann. Je nach Unternehmen werden diese intern verschieden gewichtet. Die Unternehmen berechnen die Kennzahlen oft unterschiedlich, daher wurde auf die Angabe konkreter Formeln verzichtet.

HR-Aspekte und -Kennzahlen	Maßnahmen seitens FM*	Auswirkung auf HR-Aspekte und -Kennzahlen
Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung eines gesunden Arbeitsplatzes und -umfeldes (Bsp. Ergonomie, Raumakustik, Beleuchtung/Beleuchtung, Raumkonditionierung etc.) • Förderung der Mitarbeiterkommunikation und -interaktion (Bsp. Service-Desk, Informationsveranstaltungen) • Angebot von Serviceleistungen (Bsp. Verpflegung, Kinderbetreuung, Gesundheitsangebot etc.) • Schaffung der Individualisierung (Bsp. technische und organisatorische Voraussetzungen für Remote-Work, Adaptierbarkeit Mobiliar durch Mitarbeiter etc.) 	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
Mitarbeiterproduktivität		Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit
Fluktuationsrate / Mitarbeiterbindung (Retention)		Reduktion der Mitarbeiterfluktuation und geringere Langzeitkosten für Personalfindung und Einschulung, Reduktion des Verlustes von Know-how
Krankenstandstage / Arbeitsunfälle		Reduktion der Krankenstands- und Ausfallstage (Kosteneffekt)
Talent Attraction / Zusagerate		Sicherung der besten Mitarbeiter und Talente am Markt, Reduktion der Dauer des Recruiting-Prozesses, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
Dauer der Besetzung offener Stellen / offene Stellen in Prozent		
Diversität		Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das Diversität fördert (Bsp. verschiedene Generationen, Kulturen, Menschen mit Behinderung etc.)

*) Maßnahmen in Anlehnung an den Kriterienkatalog des „FM-Qualitätssiegel“ (FMA/IFMA Austria, 2020)

Die nachfolgenden Beispiele zeigen die Potentiale einer aktiven Zusammenarbeit:

Beispiel Personalfluktuaton (aus dem White Paper „Vision FM 2030“)

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die damit verbundene Mitarbeiterbindung werden zukünftig noch stärker über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Der finanzielle Effekt lässt sich am Beispiel der Personalfluktuaton wie folgt darstellen:

Eckdaten Firma	
Anzahl Mitarbeiter	200
Jährliche Mitarbeiterfluktuaton (Annahme)	5 %
Kosten je Mitarbeiterausfall	
Ausscheiden	EUR 500
• Auszahlung Resturlaub & Formalitäten (Dienstzeugnis, Administration etc.)	
Neubesetzung	EUR 5.000
• Inserate, Einschaltungen, ohne Headhunter	
• Recruiting, Gespräche, Assessment Center	
• Einstellungsformalitäten (Anmeldung, Dienstvertrag etc.)	
Einarbeiten	EUR 20.000
• Einschulung, Ausbildung	
• Einarbeitungszeit ohne Arbeitsleistung	
Mehrbelastungen	EUR 2.000
• Arbeitsplatz einrichten, IT-Lizenzen etc.	
• Doppelbesetzungen, Aufgabenverteilungen	
• Überstunden während Einarbeitung / Austrittsphase	
Kosten Personalfluktuaton pro Mitarbeiter	EUR 27.500
Summe der Kosten pro Jahr	EUR 275.000

Quelle: Markus Beyer (ISS World Services A/S)

Bei einer Fluktuationsrate von 5% sind jährlich zehn Positionen neu zu besetzen. Wird durch eine bessere „Workplace Experience“ die Rate um 1% gesenkt, erspart sich das Unternehmen bereits EUR 55.500 für Nachbesetzungen. Unabhängig von den Wiederbesetzungskosten bedeutet die Neubesetzung auch

einen Zeitverlust. Eine steigende Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich zusätzlich positiv auf das Image als Arbeitgeber aus.

Beispiel Krankenstandskosten

Die Kosten für Krankenstand werden anhand der nachstehenden Tabelle näher erläutert.

Eckdaten Firma	
Anzahl Mitarbeiter	200
Jährliche durchschnittliche Krankenstandstage (Annahme)	14 Tage
Kosten je Krankenstandstag	EUR 200
Summe der Kosten pro Jahr	EUR 560.000

Der durchschnittliche Krankenstand in Österreich betrug im Jahr 2019 13,3 Tage (Quelle: Statistik Austria). Somit verliert ein Unternehmen mit 200 Angestellten jährlich Produktivität im Wert von ca. EUR 560.000. Eine Reduktion um einen Tag würde Arbeitsleistung im Wert von EUR 40.000 gewährleisten.

Mögliche Inhalte einer Roadmap für die Zusammenarbeit zwischen FM und HR

- Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsplattform für FM/HR
- Gemeinsame Betrachtung und Umsetzung der Unternehmensstrategie und -ziele sowie Förderung der Unternehmenskultur
- Festlegung eines gemeinsamen Teams
- Mitarbeiterbefragung zum Thema „Arbeitsplatz und -umfeld“ (inkl. Ableitung von gemeinsamen Maßnahmen)
- Messung und klare Kommunikation der gemeinsamen Erfolge (vorher/nachher)
- Implementierung eines dauerhaften Prozesses zur ständigen Evaluierung und Verbesserung des Arbeitsumfeldes

Je nach der Intensität der Zusammenarbeit und der strategischen Ausrichtung kann dadurch die Position des Workplace Experience Managers oder des Chief (Employee) Experience Officers als Querschnittfunktion zwischen FM, HR und IT entstehen.

Fazit

Die in diversen Publikationen schon mehrfach beschriebene und analysierte Kooperation bzw. Konvergenz der beiden Unternehmensfunktionen Facility Management und Human Resources spiegelt sich auch in gemeinsamen Kennzahlen (KPIs) wider. FM und HR sind gemeinsam für wichtige Elemente der Unternehmenskultur zuständig. Die Corona-Krise wirkt zudem als Katalysator und beschleunigt Innovationen und betriebliche Transformationen.

FM und HR sind gemeinsam für die Unternehmenskultur und das (positive) Arbeitserlebnis verantwortlich

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der Globalisierung verschärft sich der „War for Talents“. Um in diesem Wettbewerb junge, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, bedarf es eines attraktiven, modernen Arbeitsumfeldes. Um die besten Kräfte dauerhaft ans Unternehmen zu binden, braucht es eine positive Unternehmenskultur. Für beides sind sowohl FM als auch HR zuständig und verantwortlich. Voraussetzung ist auch eine funktionierende State-of-the-Art-IT- und -Telekommunikationsausstattung. Der Mitarbeiter ist als anspruchsvoller (interner) Kunde zu sehen und zu behandeln.

Je besser das alles gelingt, umso höher ist der Wohlfühlfaktor, umso besser ist das Arbeitserlebnis – beides wird als strategischer Wettbewerbsvorteil an Bedeutung gewinnen. Um das zu erreichen, sind in einem ersten Schritt die FM- und HR-Strategien aufeinander abzustimmen, in der Folge wird es eine gemeinsame Strategie und Zielverfolgung geben. Am Ende dieser Entwicklung steht ein „Chief Engagement Officer“ oder „Director Workplace & Culture“, der sowohl FM als auch HR und eventuell zusätzlich IT verantwortet.

Für zahlreiche HR-Kennzahlen ist FM unmittelbar mitverantwortlich

FM trägt unmittelbar und wesentlich zur Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiter bei. Ohne funktionelles, ergonomisches, gesundes und sicheres Arbeitsumfeld werden die Mitarbeiter auf Dauer keine gute Leistung erbringen können. Im Gegenteil: Neben den gesundheitlichen Risiken wird auch wirtschaftlicher Schaden durch Krankenstände, Arbeitsunfälle und Minderleistungen entstehen. Diese Auswirkungen lassen sich durch gängige HR-KPIs belegen.

Das ist aber nur die Basis. Die genannten Faktoren bilden erst einmal die Grundvoraussetzung für ein gutes Arbeitsumfeld, und damit für operativen und wirtschaftlichen Erfolg. Um als Arbeitgeber dauerhaft erfolgreich im Geschäft zu bleiben, muss man neben konkurrenzfähigen Gehältern, Zusatzleistungen, Karrierechancen und Weiterbildungsangeboten (=HR) vermehrt ein attraktives, gesundes, flexibles Arbeitsumfeld bieten (=FM). Die Medien sind voll mit Berichten über neue Arbeitswelten, Co-Working-Spaces, spektakuläre Neubauten und Innengestaltungen. Manche Unternehmen definieren sich geradezu über ihre modernen bis ausgeflippten Arbeitsplatzmodelle. Dem kann sich auf Dauer kein Arbeitgeber entziehen, will er weiterhin junge, insbesondere technologieaffine Talente rekrutieren. Es gilt, hier eine Balance zu finden, um auch die älteren Generationen für die neue Arbeitsweise zu gewinnen und engagiert und motiviert zu halten. Wenn das alles gelingt, wird es sich positiv auf die Mitarbeiterbindung, Produktivität und Zusageraten etc. auswirken.

Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen FM und HR nimmt zu, die Konvergenz wird sich beschleunigen – nicht zuletzt durch die Corona-Krise

Der Wettbewerb wird schneller und härter. Digitalisierung, Globalisierung, Demografie, Regulatorik, Umweltkrise etc. erhöhen ständig den Druck auf die wirtschaftlichen Akteure, die Geschwindigkeit der Transformation nimmt zu. Unternehmen, Geschäftsmodelle und ganze Branchen können innerhalb kurzer Zeit obsolet werden und vom Markt verschwinden. Um in diesem kompetitiven und anspruchsvollen Umfeld zu reüssieren, müssen die Akteure innovativer, flexibler, attraktiver und resilienter werden. In demselben Ausmaß muss das Arbeitsumfeld angepasst und transformiert werden.

Das Arbeitsumfeld muss den steigenden Ansprüchen hinsichtlich Flexibilität, Kollaboration, Kommunikation, Konzentration und Attraktivität entsprechen. Ebenso müssen die arbeitsrechtlichen und -vertraglichen Bedingungen mit den Entwicklungen Schritt halten. Die neue Welt des Arbeitens muss kollaborativ entwickelt, vereinbart, gelernt und geübt werden. Physische, (IT-) technische, rechtliche, psychologische und kulturelle Elemente wachsen zusammen und bilden zusammen die Neue Welt des Arbeitens. Das wird ohne enge Kooperation zwischen FM und HR nicht funktionieren.

In dieser Transformation wirkte die Corona-Krise wie ein Katalysator. Die Unternehmen, Spitäler, Schulen, Flughäfen, Kirchen etc. mussten innerhalb kürzester Zeit ihr Arbeitsmodell auf den Kopf stellen. Von einem Arbeitstag auf den anderen war in vielen Betrieben fast die gesamte Belegschaft im Home-Office und die Mitarbeiter kommunizierten und kollaborierten digital. Die Analyse und die Bewältigung der jeweiligen Anforderungen wurden von Krisenstäben geleitet, in denen FM und HR zusammenarbeiteten.

Vor der Corona-Krise mussten Telearbeitskonzepte oft mühsam und lange entwickelt und verhandelt werden, bevor sie

dann sehr unterschiedlich bis gar nicht umgesetzt wurden. Über Nacht bzw. über das Wochenende war diese komplett dislozierte Arbeitsweise auf einmal Realität und alternativlos. In dieser radikalen Form wird es nach Überwindung der Krise nicht weitergehen, aber die Arbeitswelt wird eine andere sein als davor. Bis es so weit ist, werden FM und HR die zukünftige Form der Zusammenarbeit entwickeln und das Arbeitsumfeld transformieren – eine große Herausforderung und zugleich spannende Aufgabe für FM und HR.

Quellenverzeichnis

Workdesign Magazin: Five Ideas That Align Facility Management And Human Resources

www.workdesign.com/2019/01/fm-hr-workplace-experience

Service Futures: What does it take to make FM and HR collaborate?

www.servicefutures.com/take-make-fm-hr-collaborate

Service Futures: Talk is cheap! We need to act now to bridge the gap between FM and HR

www.servicefutures.com/talk-cheap-need-act-now-bridge-gap-fm-hrc

FMLINK: Workplace Strategy: Turning FM, IT and HR into facilitators of the high performance workplace

fmlink.com/articles/workplace-strategy-turning-fm-it-and-hr-into-facilitators-of-the-high-performance-workplace

Facility Leadership: What your HR department should know about Facilities Management

facilityleadership.com/blog/career/hr-department-know-facilities-management

ioffice: Why HR and Facilities Management Leaders Should Be Friends

www.iofficecorp.com/blog/why-hr-and-facilities-management-leaders-should-be-friends#

OfficeSpace: Common HR Issues That Directly Impact Facility Managers

www.officespacesoftware.com/blog/common-hr-issues-that-directly-impact-facility-managers

Haufe: Die wichtigsten 60 Kennzahlen im Personalmanagement

www.haufe.de/personal/hr-management/hr-controlling-die-wichtigsten-60-hr-kennzahlen_80_367542.html

COOR: How Better Facilities Can Improve Employee Productivity

www.coor.com/news-container/2020/facility-management-how-better-facilities-can-improve-employee-productivity

Reinhard Poglitsch, Manuel Radauer, Jürgen Scheicher: White Paper, Die Zukunft des Facility Managements / Vision „FM 2030“, 2018

www.ifma.at/news/news/beitrag/neues-white-paper-die-zukunft-des-facility-managements-vision-fm-2030

IFMA: The Experts' Assessment: The Workplace Post-Covid-19

community.ifma.org/knowledge_library/b/news_and_updates/posts/the-experts-assessment-series-industry-insights-to-help-you-manage-the-workplace-post-covid-19

IFMA: Global Work-From-Home Experience Survey

we.ifma.org/wfh-results

Über die Autoren

Manuel Radauer

Manuel Radauer (geb. 24.6.1979) ist Absolvent der Fachhochschule Kufstein und seit über 12 Jahren in leitenden Positionen im Facility Management tätig. Aktuell ist Manuel Radauer in seiner Funktion als Commercial Director Mitglied der Geschäftsleitung von ISS Österreich sowie im Vorstand der IFMA, Austria Chapter. Neben diesen Funktionen ist er Vortragender für Facility Management an verschiedenen Bildungseinrichtungen und Hochschulen in Österreich.

Martin Ruppe

Martin Ruppe (geb. 30.07.1979) ist Absolvent der Fachhochschule des bfi Wien. Weiters hält er einen Master of Business Administration für Facility Management der Technischen Universität Wien. Seit 2005 arbeitet er im Bereich Facility Management, CAFM und Workplace Management. Aktuell ist Martin Ruppe als FM & IWMS-Berater bei der Erste-Bank-Tochter OM Objektmanagement GmbH tätig. In der IFMA, Austria Chapter, leitet er das Forum „Arbeitswelten“. Weiters agiert er als EMEA & APAC-Direktor der internationalen IFMA Community „Workplace Evolutionaries“ (WE).

Jürgen Scheicher

Jürgen Scheicher (geb. 26.3.1967) promovierte 1997 an der WU Wien und ist beruflich seit 1996 in der Raiffeisen Zentralbank AG (RZB) bzw. Raiffeisen Bank International AG (RBI) tätig. Nach diversen Management- und Geschäftsführertätigkeiten in der Bank bzw. in Tochterunternehmen im IT-Umfeld übernahm er 2003 die Geschäftsführung der ZHS Office- und Facilitymanagement GmbH (FM-Dienstleister der RBI). 2013 folgten zusätzliche Geschäftsführungspositionen in Immobilientöchtern der RZB bzw. RBI.

Hinweise

Die Erarbeitung des White Papers erfolgte durch Mitglieder des IFMA Austria-Zukunftsforums:

DI (FH) Manuel Radauer,

ISS Austria Holding GmbH

Ing. Mag. (FH) Martin Ruppe, MBA,

OM Objektmanagement GmbH

Dr. Jürgen Scheicher,

ZHS Office- & Facilitymanagement GmbH

Herausgeber

International Facility Management Association (IFMA) Austria
Wolfengasse 4, Top 12, A-1010 Wien
ZVR-Zahl 984108483
T: +43 1 512 2975
office@ifma.at
www.ifma.at

Gestaltung und Druck

Grafische Gestaltung: www.november-design.at
Druck: druck.at, Stand: Juni 2021
Foto: iStockPhoto (Cover)

Urheberrecht / Vervielfältigungen

© International Facility Management Association (IFMA) Austria

Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Sendung und Wieder- bzw. Weitergabe der Inhalte sowie die öffentliche Zugänglichmachung ist ohne schriftliche Genehmigung der IFMA Austria ausdrücklich untersagt und strafbar. Sämtliche Texte und Grafiken sowie das Layout dieses White Papers sind urheberrechtlich geschützt.

Gewährleistungsausschluss

Herausgeber und Autoren erklären, das vorliegende Werk mit großer Sorgfalt erstellt zu haben, übernehmen jedoch keine Haftung für die Inhalte.

Anmerkung

Aus Gründen der Lesbarkeit werden keine geschlechtsspezifischen Formulierungen verwendet. Die genannte Form ist für alle Geschlechter zu verstehen.

International Facility Management Association (IFMA) Austria

Wolfengasse 4, Top 12, A-1010 Wien
T: +43 1 512 2975
office@ifma.at
www.ifma.at